

Inhaltsverzeichnis

Statt einer Einleitung eine Geschichte: Wie ich den Nachhaltigkeitsraum entdeckte!	21
Die Essenz für die Schnell-Leser/innen: Ambitionsniveaus eines nachhaltigen Managements	29
Teil I: Grundlagen des Nachhaltigkeitsverständnisses	37
1 Die Nachhaltigkeitsdiskussion in der Gesellschaft	39
1.1 Die Nachhaltigkeitsstrategie der Deutschen Bundesregierung	39
1.2 Die UN-Agenda 2030 und die Sustainable Development Goals	43
1.3 Die Ressourcenknappheit der Welt	47
1.4 Institutionen für eine nachhaltige Entwicklung	49
1.4.1 Die Brundtland-Kommission	49
1.4.2 Der Rat für Nachhaltige Entwicklung	50
1.4.3 Global Compact	51
1.5 Bildung für eine nachhaltige Entwicklung	53
1.5.1 Principles for Responsible Management Education	53
1.5.2 Gestaltungskompetenzen für eine nachhaltigere Entwicklung	55
1.6 Hochschulen und Nachhaltigkeit	58
1.6.1 Systemischer Blick auf Hochschulentwicklung	58
1.6.2 Beiträge der Hochschule für eine nachhaltige gesellschaftliche Entwicklung ..	63
1.6.3 Nachhaltigkeit der Institution Hochschule	63
1.7 Nachhaltigkeit als Metapher für globale Gerechtigkeit?	68
1.8 Worüber es sich lohnt, weiter nachzudenken	71
2 Quo vadis Umweltmanagement?	73
2.1 Entwicklung der Umweltmanagementlehre	73
2.1.1 Komplementarität von Gewinn- und Umweltschutzziele?	75
2.1.2 Anschlussfähigkeit der Formel „Gewinn durch Umweltschutz“ an die allgemeine Managementlehre	77
2.2 Ein kritischer Blick auf Umweltmanagementsysteme	79
2.2.1 Logik von Managementsystemen	79
2.2.2 Aufwand und Nutzen von Managementsystemen	82
2.2.3 Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht für Umweltmanagementsysteme	83
2.2.4 Der blinde Fleck: Widersprüchliche Entscheidungsprozesse	84
2.3 Ein kritischer Blick auf die Win-Win-Prämisse	86
2.3.1 Kosten und ihre negative Wahrnehmung	87

2.3.2	Die positiven Effekte der Effizienzsteigerungen für den Unternehmenserfolg	89
2.3.3	Die negativen Effekte der Effizienzsteigerungen	90
2.4	Die Effizienzfalle der Umweltmanagementlehre	90
2.5	Worüber es sich lohnt, weiter nachzudenken	92
3	Quo vadis Corporate Social Responsibility?	95
3.1	Corporate Social Responsibility in der unternehmerischen Praxis	95
3.2	Corporate Social Responsibility in der Theorie	97
3.2.1	Das Problem: Der Kostenexternalisierungsdruck	101
3.2.2	Die Verantwortungssemantik	102
3.3	Die Verantwortungsfalle	104
3.4	Worüber es sich lohnt, weiter nachzudenken	106
4	Nachhaltigkeit als ökonomische Rationalität	109
4.1	Die historischen Wurzeln der Nachhaltigkeitsrationalität	109
4.2	Die nachhaltige Waldwirtschaft	112
4.3	Nachhaltigkeit als ökonomische Haushaltsrationalität	113
4.3.1	Definition von Nachhaltigkeit	113
4.3.2	Unternehmen als ressourcenabhängige Systeme	115
4.3.3	Erwerbswirtschaft versus Haushaltswirtschaft	117
4.3.4	Nachhaltigkeit ist Substanzerhaltung	119
4.3.5	Kritische Reflexion der populären Metaphern des Nachhaltigkeitsverständnisses	121
4.4	Nachhaltigkeit als Beitrag zu einer umfassenderen Theorie der Unternehmung	125
4.4.1	Die Entwicklung der Theorie der Unternehmung	125
4.4.2	Erweiterung des Bezugsrahmens der BWL zum Umgang mit Ressourcen	129
4.4.3	Nachhaltigkeit produziert Restitutionskosten	133
4.5	Worüber es sich lohnt, weiter nachzudenken	134
	Teil II: Theorien eines nachhaltigen Ressourcenmanagements	137
5	Eine Theorie der Wirtschaftsökologie	139
5.1	Marktgemeinschaften als unternehmerische Ökosysteme	139
5.1.1	Die Metapher des unternehmerischen Ökosystems	140
5.1.2	Was ist ein erfolgreiches unternehmerisches Ökosystem?	143
5.1.3	Neue Perspektiven zur Beziehung von Unternehmen und Gesellschaft?	144

5.2	Ausgewählte Theoriebeiträge für eine Wirtschaftsökologie	145
5.2.1	Der Systemansatz: Überleben durch Offenheit	146
5.2.1.1	Offenheit durch Fremdreferenz	146
5.2.1.2	Begrenzte Offenheit durch Selbstreferenz	146
5.2.1.3	Selbstreferenz und Ausdifferenzierung	149
5.2.1.4	Der systemtheoretische Baustein einer Wirtschaftsökologie	150
5.2.2	Der Koevolutionsansatz: Überleben durch Beziehungen	152
5.2.2.1	Autopoiese und Koevolution	152
5.2.2.2	Koevolution: Von der Symbiose zur gemeinschaftlichen Entwicklung	153
5.2.2.3	Mechanismen der Koevolution	155
5.2.2.4	Der koevolutorische Baustein einer Wirtschaftsökologie	158
5.2.3	Ökologie: Überleben als Haushalt	160
5.2.3.1	Ökologie als Haushaltslehre	160
5.2.3.2	Leitfragen einer Wirtschaftsökologie	162
5.3	Der Haushaltsansatz: Überleben als Ressourcengemeinschaft	163
5.3.1	Die Entwicklung vom Oikos zum Privathaushalt	163
5.3.2	Die Theorie des Haushalts in den Wirtschaftswissenschaften	166
5.3.2.1	Der Haushaltsbegriff in der Volkswirtschaftslehre	166
5.3.2.2	Der Haushaltsbegriff in der Betriebswirtschaftslehre	168
5.3.3	Der theoretische Gehalt der Haushaltswissenschaften	170
5.3.4	Rationalität des Haushaltens	171
5.3.5	Der neue haushaltsökonomische Baustein	175
5.4	Haushaltsgemeinschaften als Gestaltungsziel einer Wirtschaftsökologie	176
5.5	Worüber es sich lohnt, weiter nachzudenken	179
6	Erweiterte Managementrationalitäten für ein nachhaltiges Management	181
6.1	Wandel der Managementrationalitäten	181
6.2	Rationalität und ihre Widerständler	182
6.3	Ein Modell der Managementrationalitäten	185
6.4	Erweiterung auf der Systemebene	186
6.4.1	Systemrationalität I: Überleben durch Zweckerreichung	186
6.4.2	Systemrationalität II: Überleben durch Rückwirkungskontrolle	190
6.5	Erweiterung auf der Zweck-Mittel-Ebene	192
6.5.1	Zweck-Mittel-Rationalität I: Gewinn durch Effizienzsteigerung	192
6.5.2	Zweck-Mittel-Rationalität II: Bestand durch Erhaltung der Ressourcenbasis ..	194
6.5.3	Nachhaltigkeit und Effizienz als widersprüchliche Zweck-Mittel- Rationalitäten	196
6.5.4	Effizienz und Nachhaltigkeit im Wertekontext	198
6.5.4.1	Framing als mentales Verknüpfungsmodell	198
6.5.4.2	Das Framing von Effizienz in ihrem ökonomischen Wertekontext	199

6.5.4.3	Das Framing von Nachhaltigkeit in ihrem ökonomischen Wertekontext	200
6.6	Erweiterung auf der Entscheidungsebene	202
6.6.1	Entscheidungsrationalität I: Kosten-Nutzen-Maximierung bei Kurzfristigkeit	203
6.6.2	Entscheidungsrationalität II: nicht-konsequenzialistische Bindungen bei Langfristigkeit	205
6.7	Implikationen für den Wandel unternehmerischen Verhaltens	208
6.8	Fazit: Eine umfassende ökonomische Kompetenz wird benötigt	209
6.9	Worüber es sich lohnt, weiter nachzudenken	211
7	Widerspruchsmanagement als Herausforderung einer nachhaltigkeitsbezogenen Managementlehre	213
7.1	Widersprüche in der Managementlehre	213
7.2	Die Widerspruchsterminologie	215
7.2.1	Der Widerspruch in der Philosophie	215
7.2.2	Widerspruchsnaher Denkkontexte	217
7.2.3	Widerspruchsnaher Begriffe	220
7.2.4	Das Wesen von Widersprüchen	222
7.2.4.1	Ausgewählte Widersprüche in der Organisations- und Managementlehre	223
7.2.4.2	Idee und Realität als Scheinwiderspruch?	224
7.3	Logische Formen der Widerspruchsbewältigung	225
7.3.1	Die Nicht-Bewältigung durch Ignoranz oder Abstraktion	225
7.3.1.1	Ignoranz von Widersprüchen	225
7.3.1.2	Abstraktion von Widersprüchen	228
7.3.2	Eine Systematisierung der logischen Widerspruchsbewältigungsformen	228
7.3.3	Das Pendel und die Sequenzialisierung	232
7.3.3.1	Spannungsvermeidung durch die goldene Mitte	233
7.3.3.2	Spannungserhaltung durch die Zone der Komplementarität	234
7.3.3.3	Der Entscheidungsbezug	235
7.3.4	Die Hybride und die Segmentierung	237
7.3.4.1	Spannungsabfederung durch die gesunde Mischung	237
7.3.4.2	Spannungserhaltung durch Partitionierung	238
7.3.4.3	Der Entscheidungsbezug	238
7.3.5	Der Seilakt und die Balance	240
7.3.5.1	Spannungsüberwindung durch Integration	241
7.3.5.2	Spannungserhaltung durch Kompensation	244
7.3.5.3	Der Entscheidungsbezug	244
7.4	Entscheidungsfindung, Trade-offs und Widersprüche	245
7.4.1	Trade-offs: Das Entscheidungsproblem bei Widersprüchen	245

7.4.2	Präskriptive Entscheidungstheorie und Trade-offs	247
7.4.3	Deskriptive Entscheidungstheorie und Trade-offs	248
7.4.4	Bewältigungsformen von Trade-offs	249
7.5	Implikationen für ein Widerspruchsmanagement	251
7.6	Worüber es sich lohnt, weiter nachzudenken	252
8	Die Verwendung des Ressourcenbegriffs in der Managementlehre	253
8.1	Die Defizite der strategischen Managementlehre	253
8.2	Verschiedene Ressourcenkontexte	254
8.2.1	Ressourcendefinition im Input-Transformations-Output-Schema	255
8.2.2	Ressourcendefinition im Resource-based View	256
8.2.3	Ressourcendefinition im Zweck-Mittel-Schema	258
8.2.4	Wider das Alltagsverständnis von Ressourcen?	261
8.3	Ressourcenbeziehungen: Wechselseitigkeit, Abhängigkeit, Wettbewerbsvorteil	262
8.4	Eigengesetzlichkeiten von Ressourcenquellen	264
8.4.1	Natur als Ressourcenquelle:	265
8.4.2	Wirtschaft als Ressourcenquelle	266
8.4.3	Gesellschaft als Ressourcenquelle	267
8.5	Das Ressourcenverständnis in betrieblichen Funktionsbereichen	268
8.5.1	Umweltmanagement	268
8.5.1.1	Recycling	269
8.5.1.2	Kreislaufwirtschaft	270
8.5.1.3	Stoffwirtschaft und Ökoeffektivität	272
8.5.2	Nachhaltiges Personalmanagement	274
8.5.3	Ressourcenpflege im Marketing	281
8.5.3.1	Nachhaltigkeit und Beziehungsmarketing	281
8.5.3.2	Ressourcenleichtigkeit als Ziel eines nachhaltigen Konsums	283
8.6	Der Weg zu einer ressourcenorientierten Managementlehre	287
8.7	Worüber es sich lohnt, weiter nachzudenken	290
9	Salutogenese als Heuristik zum Management der Ressourcenbasis	293
9.1	Nachhaltigkeit und Gesundheit	293
9.2	Gesundheitsmanagement und Managementlehre	295
9.3	Pathogenese: das herkömmliche Denkmodell	296
9.4	Salutogenese: das neue Denkmodell	297
9.4.1	Die Entstehungsgeschichte	298
9.4.2	Kohärenzgefühl als zentrale Ressource für Gesundheit	299

9.4.3	Gesundheit und Ressourcenbegriff	300
9.4.3.1	Was ist Gesundheit?	300
9.4.3.2	Das Ressourcentransaktionsmodell der Gesundheitspsychologie	301
9.4.3.3	Wirkungsbeziehungen von Gesundheit und Ressourcen	303
9.5	Erkenntnisse für ein institutionelles Ressourcenmanagement	304
9.5.1	Vom individuellen zum institutionellen Ressourcenmanagement	305
9.5.2	Ansätze eines institutionellen Ressourcentransaktionsmodells	306
9.5.3	Moderatorfunktion immaterieller Ressourcen	308
9.6	Beiträge zu einem nachhaltigen Ressourcenmanagement	309
9.7	Worüber es sich lohnt, weiter nachzudenken	310
Teil III:	Gestaltung eines nachhaltigen Ressourcenmanagements	311
10	Nachhaltigkeit und das Gerangel der Entscheidungsprämissen	313
10.1	Entscheidungen über Entscheidungsprämissen	313
10.1.1	Was sind Entscheidungsprämissen?	314
10.1.2	Systemischer Blick auf Entscheidungsprämissen	315
10.1.3	Das Prämissengerangel	317
10.2	Grundmuster von Entscheidungstypen	318
10.2.1	Unterschiede in den Jetzt-für-... Entscheidungen	320
10.2.2	Jetzt-für-Jetzt-für-Selbst-Entscheidungen	321
10.2.3	Jetzt-für-jetzt-für-andere-Entscheidungen	324
10.2.4	Jetzt-für-dann-für-selbst-Entscheidungen	326
10.2.5	Jetzt-für-dann-für-andere-Entscheidungen	329
10.3	Dilemmapotenzial der unterschiedlichen Entscheidungstypen	332
10.4	Dispositionen für die Bewältigung der unterschiedlichen Entscheidungstypen	335
10.5	Implikationen für die Entscheidungsorganisation	336
10.6	Worüber es sich lohnt, weiter nachzudenken	338
11	Sustainable Leadership: Stärkung der Ressourcenkompetenzen	339
11.1	Sustainable Leadership: Ordnung im Prämissengerangel	339
11.1.1	Entscheidungsprämissen der Nachhaltigkeit	341
11.1.2	Stand der Forschung zum Thema Sustainable Leadership	343
11.1.3	Definition von Sustainable Leadership	345
11.2	Ressourcenkompetenzen	347
11.2.1	Dispositionen und Performanzen als Kompetenzbestandteile	348
11.2.2	Performanzfelder eines ressourcenorientierten Managements	351

11.3	Beobachtung der Performanz des systemischen Handelns	353
11.3.1	Ausgewählte systemtheoretische Erkenntnisse aus der Ressourcenperspektive	353
11.3.2	Ressourcenorientiertes Nachhaltigkeitsmonitoring	353
11.3.3	Dispositionen für die systemischen Performanzen	363
11.4	Beobachtung der Performanz des Haushaltens	364
11.4.1	Das Oszillieren zwischen Erwerbs- und Haushaltsökonomie	365
11.4.2	Ressourcenregime mitgestalten	368
11.4.2.1	Analyseraster für materielle Ressourcen	369
11.4.2.2	Analyseraster für immaterielle Ressourcen	372
11.4.3	Dispositionen für die Anwendung der Haushaltslogik	374
11.5	Beobachtung der Performanz Dilemmabewältigung	375
11.5.1	Widerspruchstoleranz als übergreifende Dispositionen	376
11.5.2	WIPOLOG: Trade-off konstruktiv bewältigen	380
11.5.3	Dispositionen für eine Widerspruchsbewältigung	383
11.6	Beobachtung der Jetzt-für-Dann-Entscheidungen	385
11.6.1	Begründungsreichtum inszenieren	386
11.6.2	Spirituelle Kompetenz	388
11.6.3	Dispositionen für die Gestaltung von Langfristentscheidungen	389
11.7	Worüber es sich lohnt, weiter nachzudenken	390
12	Der Nachhaltigkeitscheck: Einstieg in ein systematisches Nachhaltigkeitsmanagement	393
12.1	Selbstbeobachtung von Nachhaltigkeit	393
12.1.1	Beispiele von Konzepten zur Nachhaltigkeitsbeobachtung	394
12.1.2	Die Grundstruktur eines ressourcenorientierten Nachhaltigkeitschecks	400
12.1.3	Die Logik der Checkliste	401
12.1.4	Vom Nachhaltigkeitscheck zum Nachhaltigkeitsmanagement	403
12.2	Die sozialen Handlungsfelder des Nachhaltigkeitschecks	405
12.2.1	Soziale Verantwortung – Arbeitspraktiken – Organisationsstruktur	405
12.2.2	Soziale Verantwortung Arbeitspraktiken – Gesundheit	406
12.2.3	Soziale Verantwortung Arbeitspraktiken – Arbeitsbedingungen	407
12.2.4	Soziale Verantwortung Bildung – Ausbildung	408
12.2.5	Soziale Verantwortung Bildung – Weiterbildung	409
12.2.6	Soziale Verantwortung Gemeinwesen – Standort/Kommune	410
12.2.7	Soziale Verantwortung Gemeinwesen – Global Supply Chain	411
12.2.8	Soziale Verantwortung Gemeinwesen – Corporate Volunteering / Sponsoring / Spenden	412
12.3	Die ökologischen Handlungsfelder des Nachhaltigkeitschecks	413
12.3.1	Ökologische Verantwortung Produktion	413
12.3.2	Ökologische Verantwortung Produkt	414
12.3.3	Ökologische Verantwortung Allgemeiner Geschäftsbetrieb	415

12.3.4	Ökonomische Verantwortung Verteilung – Arbeitseinkommen	416
12.4	Die ökonomischen Handlungsfelder des Nachhaltigkeitsschecks	417
12.4.1	Ökonomische Verantwortung Verteilung – Staat	417
12.4.2	Ökonomische Verantwortung Verteilung – Zukunftsverträglichkeit	418
12.4.3	Ökonomische Verantwortung Geschäftspraktiken – Kunden	419
12.4.4	Ökonomische Verantwortung Geschäftspraktiken – Lieferanten	420
12.4.5	Ökonomische Verantwortung Geschäftspraktiken – Kapitalgeber	421
12.4.6	Ökonomische Verantwortung Geschäftspraktiken – Mitbewerber	422
12.4.7	Ökonomische Verantwortung Geschäftspraktiken – Partner	423
12.5	Systemaufstellungen als Visualisierungsinstrument betrieblicher Nachhaltigkeit	424
12.5.1	Der Nachhaltigkeitsvergleich zweier Textilunternehmen	426
12.5.2	Der Nachhaltigkeitsvergleich zweier Großmolkereien	428
12.5.3	Der Nachhaltigkeitsvergleich zweier Lebensmittelkonzerne	429
12.6	Worüber es sich lohnt, weiter nachzudenken	430
13	Nachhaltigkeitsmanagement 4.0: Eine integrale Perspektive	431
13.1	Spiral Dynamics als evolutionärer Bezugsrahmen	431
13.2	Die Entwicklungslogik zu einem integralen Nachhaltigkeitsmanagement 4.0	434
13.2.1	Nachhaltiges Management 1.0: Ordnung & Gesetze	436
13.2.2	Nachhaltiges Management 2.0: Öko-Effizienz & Wettbewerbsvorteile	436
13.2.3	Nachhaltiges Management 3.0: Rücksicht aus Überzeugung	437
13.2.4	Nachhaltiges Management 4.0: Systemisches Widerspruchsmanagement ...	438
13.3	Nachhaltigkeitsmanagement 4.0 und die integrale Theorie nach Wilber	440
13.4	Integrale und nachhaltige Ressourcensicherungsprozesse	444
13.4.1	Integrale Ressourcentabelle für Bildung	447
13.4.2	Integrale Ressourcentabelle für Fischvorkommen	451
13.5	Worüber es sich lohnt, weiter nachzudenken	456
14	Nachhaltige Entwicklung transformativ erzählen können	457
14.1	Erzählungen und Narrative in unserer Zeit	457
14.1.1	Vorherrschende Erzählkontexte	458
14.1.2	Inkohärenzen der Erzählungen über ein nachhaltiges Management	460
14.1.3	Die Bestandteile einer kohärenten Erzähllinie	461
14.2	Die Universalien einer Nachhaltigkeitserzählung	466
14.3	Ausgewählte Transformationsansätze	469
14.3.1	Große Transformation der Energiesysteme	470
14.3.2	Transformation in eine Ökonomie 4.0	471
14.3.3	Wachstum, Entwicklung und Transformation: Gibt es Gesetzmäßigkeiten?	472

14.4 Die Universalien einer Transformationserzählung	473
14.5 Der Referenzrahmen für Nachhaltigkeitserzählungen	475
14.6 Erzähllinien für ein Nachhaltiges Management erfolgreich gestalten	477
14.6.1 Die Erzähllinie dieses Buches zur Transformation in Richtung Nachhaltigkeit	478
14.6.2 Empfehlungen für die Gestaltung von Nachhaltigkeits-Erzähllinien	480
14.7 Worüber es sich lohnt, weiter nachzudenken	482
Literatur	483